

Relations industrielles Industrial Relations



Flexible Work Arrangements: Conceptualizations and International Experience edited by Isik Urla ZEYTINOGLU, The Hague/London/New York: Kluwer Law International, 2002, 298 pp., ISBN 90-411-1947-7.

Hedva Sarfati

Volume 60, numéro 2, printemps 2005

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/011732ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/011732ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Sarfati, H. (2005). Compte rendu de [*Flexible Work Arrangements: Conceptualizations and International Experience* edited by Isik Urla ZEYTINOGLU, The Hague/London/New York: Kluwer Law International, 2002, 298 pp., ISBN 90-411-1947-7.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 385–388. <https://doi.org/10.7202/011732ar>

différence des deux premières, « tout se passe comme si la logique du système s'effaçait au profit de la logique des acteurs » : ici les cadres sont dans l'illusion d'un effacement du système, puisque réussir sa carrière semble ne reposer que sur les seules ressources des individus. L'« injonction à devenir soi-même » (Ehrenberg) qui singularise nos sociétés serait particulièrement efficace dans ce domaine. Non sans générer forces inquiétudes : celle de la « placardisation » chez les anciens, celle de sacrifices excessifs au plan de la vie privée chez les seconds.

Dans une conclusion toute en nuance, l'auteur retient « la gestion de carrière » comme ce qui définit le mieux aujourd'hui les cadres : il s'agit d'« arriver le plus haut possible », au travers « d'un travail sur soi et par le souci de son employabilité », ce qui donne l'illusion d'être « maître de son destin ». Ils doivent être « sûrs d'eux » alors qu'ils sont « hantés par l'échec et par le vieillissement ».

Appuyée sur une solide connaissance de la littérature sur le groupe social, ce livre, de lecture agréable, est une contribution importante au renouveau récent de la sociologie des cadres en France. Ses résultats convergent avec d'autres pour montrer que s'il n'y a ni « précarisation » ni « banalisation », ces salariés ne sont pas indemnes de la montée de l'incertitude dans le monde du travail. La figure libérale du « cadre

nomade » ne correspond pas plus à la réalité de leur nouvelle condition sociale. Sans doute que l'auteur aurait gagné à prendre plus systématiquement des biais liés à la méthode et à la composition des deux groupes : la fraction inférieure – les peu diplômés et les provinciaux de la catégorie – y est absente ou sous-représentée, et les femmes y sont trop peu nombreuses pour qu'elles aient pu faire valoir leur – éventuelle – expérience propre. Plus au fond, les principes sur lesquels repose la dynamique des « groupes d'acteurs » mis en place dans le cadre de « l'intervention sociologique » ne tendent-ils pas à occulter les effets de domination interne au groupe ? Ne tendent-ils pas à valoriser ce qui fait l'unité au détriment des doutes, des interrogations et des clivages qui animent la vie de chacun des sujets ? Quant aux différences entre les expérimentés et les jeunes, O. Cousin les interprète comme étant principalement liées à un effet d'âge, alors que nombre de ses matériaux amènent à penser qu'ils renvoient aussi à des effets de génération. Par exemple, n'ayant pas connu le « modèle intégré » comme référence initiale, il est probable que leur expérience ultérieure sera sensiblement différente de leurs aînés. Ces réserves n'enlèvent évidemment rien aux qualités majeures de ce livre.

PAUL BOUFFARTIGUE
Laboratoire d'économie
et de sociologie du travail

Flexible Work Arrangements: Conceptualizations and International Experience

edited by Isik Urla ZEYTINGLU, The Hague/London/New York: Kluwer Law International, 2002, 298 pp., ISBN 90-411-1947-7.

The topic of flexible work arrangements, involving “non-standard” employment status and a variety of flexibility practices (working time, functional and numerical flexibility, etc.), is sometimes referred to in the literature

as non-standard jobs, atypical employment contracts or contingent work. It has elicited much interest among academics (this review has devoted several articles to non-standard work, and vol. 59-3, 2004 was almost exclusively devoted to

this topic, though mostly concentrating on Canada), policy makers and practitioners as the phenomenon has tended to expand over the past three decades as a result of increasing pressures exerted on governments, companies and individuals resulting from globalization, high and persistent unemployment (H. Sarfati, *Flexibilité et création d'emplois: un défi pour le dialogue social en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1999), the growing "popularity" of a liberal (or "neo-liberal") approach to regulation, and ... growing demands from the workforce, particularly women, for more flexible work arrangements to reconcile work with family or other pursuits (education, community work, etc.). Much has been written on this phenomenon, which still contains a number of unexplored areas, blurred definitions and scope, diverse practices across companies, sectors and countries. These deserve close scrutiny for the sake of ensuring a better mutual outcome for the different parties concerned: policy makers, managements, trade unions and individuals, particularly to avoid a zero-sum game in the context of exacerbated competition.

This book, edited by Zeytinoglu, constitutes a timely contribution to this debate by attempting to clarify the global concept that underpins the flexibility phenomenon and provides insights into firm-specific, sector-specific and either country-specific or cross-country experience. The book consists of four parts of very different lengths. A one-chapter part for the introduction and for the conclusion, a short section (three chapters) devoted to the "conceptualization of the phenomenon," and a substantive section containing the empirical studies ranging from workplace to macro level (11 chapters). The geographical coverage includes Australia, Canada, US, the Netherlands and the United Kingdom, which have a long-term experience of flexible employment practices, and Finland, Germany, Italy and Sweden, which have introduced such practices more recently.

The book offers analysis of diverse issues related to flexible work arrangements, such as the increased use of unpaid overtime to influence management flexibility and allowing some employee control over working hours (Australia), the extent to which regulation can provide career paths to flexible workers (Netherlands), problems associated with the introduction of annualized hours (UK), how functional flexibility works in practice and how it impacts both on organizations and employees in the hospitality and retail sectors where such flexibility is particularly relevant due to the unpredictable nature of demand (UK), the labour market social mechanism to accommodate a quasi self-employment with a fixed-term contract—a special kind of atypical work contract that recently emerged in Italy, assessing the extent to which household income can ensure income stability to precarious workers (Italy), how working time flexibility is implemented with strong sectoral unions vs. strong works councils (UK vs. Germany), how part-time work affects employee access to workplace participation, particularly among women (Australia), how the psycho-social work environment affects differently fixed term and "core" employees (Finland), the link between flexible work practices and employee-friendly corporate human resources policies (Finland), the importance of labour market segmentation among contingent and non-standard workers (US), and how member States implement the European Union directives on part time and fixed-term employment.

Whereas much of past analysis of employment flexibility seems to have focused on manufacturing and some labour intensive services sectors (retail trade, temporary work agencies), this book includes examples from the public health sector (UK), accounting professionals (Canada), banking sector (Germany and the UK), quasi independent workers ("collaborators" in Italy).

The authors suggest a typology which assesses flexibility in relation to customary work schedules and continuity of work relationship, pointing out four major categories of employment contracts—full-time permanent, part-time permanent, full-time temporary and part-time temporary. Such contracts can, in turn be divided into “core”, limited to full-time permanent contracts, and periphery, which relates to part-time temporary workers who have the least desirable working conditions. The part-time permanent and full-time temporary are considered as “semi-core” but they tend to have lower wages and benefits coverage, less job security and fewer promotion opportunities. The authors do not include in the typology temporary work agencies or self-employed contractors, though some of the chapters deal with this phenomenon (notably in Italy).

The authors include a broad literature review, showing that non-standard employment contracts are found in all industries and sectors, though they are more common in the service and retail trade sectors. They tend to increase in industry where global and domestic competition lead to economic restructuring and result in business strategies aiming to cut costs. They recall that the impact of the use of technology on non-standard work contracts is not clear: some analysts found more frequent contracting out of work in enterprises using much information technology (NTIC) and that such technology limits the opportunities of part-timers to move into full-time jobs. The authors test the hypothesis of heterogeneity of conditions and segmentation between “core” and “periphery” workers, as well as among different types of non-standard work contracts. While the authors found evidence that such segmentation exists between core and periphery, notably in access to training and promotion, pay levels and benefits as well as working conditions, they pointed to a greater dif-

ferentiation among the different kinds of atypical workers. This hypothesis was tested in Canada on the basis of the Workplace and Employee survey. This has important implications for the strategies developed by policy-makers and the social actors in terms of “mainstreaming” or identifying problem areas.

Interestingly, though, the empirical studies show that flexible work arrangements, in spite of a number of *prima facie* more demanding or less favourable conditions, are favourably accepted by the employees. For example, the increased work intensity resulting from functional flexibility is positively accepted by employees because of greater job variety, the opportunity to acquire new skills, better pay and job security. While all too often, non-standard jobs are entered into involuntarily for lack of other options, there are instances where people wish to remain in non permanent status, either in order to acquire broader experience (particularly in the case of young people), to be able to retain autonomy for creative work, or to reconcile work with family responsibilities, though in this latter case it often results in remaining stuck career and status wise (particularly women, after child bearing, in the Italian case study). Also, all too often, despite the announced aim of family friendly working time schedules, the outcome in practice may be more to suit the interests of the organization rather than the individual. This appears to have been the case with the annualized hours introduced by the National Health Service in the UK, and the part-time schedules introduced to facilitate recruitment and retention of talented women professional accountants in Canada. The analysis of the Italian experience with “collaborators”—quasi independent contractors who have a fixed-term employment contract is an interesting topic, but would have deserved a more extended scope as there seem to be close to 2 million workers in some

kind of quasi-self employment—some highly-paid professionals but also many low-qualified workers. One of the main reasons for this practice is to avoid paying high social contributions and the Italian law (as the German) has tried to better define and limit the possibilities of this peculiar status. As flexibility and precariousness grow, fewer people are covered by social protection. Besides

the social inequity that this involves, this phenomenon needs to be better understood in the context of declining active population, demographic ageing and increasing future liabilities of the State towards these unprotected workers.

HEDVA SARFATI
ISSA Consultant
Geneva, Switzerland

L'économie sociale dans les services à domicile

sous la direction de Yves VAILLANCOURT, François AUBRY et Christian JETTÉ, Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2003, 341 p., ISBN 2-7605-1085-9.

Cet ouvrage collectif s'inscrit d'emblée dans une vision de gauche qui s'intéresse davantage « au monde qui se fait qu'à celui qui se défait ». Dans cette perspective, l'économie sociale est appréhendée comme une issue possible à la crise en cours dans la mesure où elle est porteuse d'innovations. L'approche développée par les auteurs tente, en rejetant le dualisme entre l'étatisation et la privatisation, de porter un nouveau regard sur l'économie sociale et le soutien à domicile.

Yves Vaillancourt et Christian Jetté posent les fondements théoriques de cette nouvelle approche (Chapitre 1) en affirmant que l'économie sociale constituerait un antidote à la privatisation et un dépassement des limites du providentialisme. Les différentes expériences étudiées reposent sur le concept de soutien communautaire (*community care*) dont les auteurs soulignent le caractère citoyen. Il s'agit d'une citoyenneté active dans la mesure où la personne qui bénéficie de l'aide à domicile est un sujet plutôt qu'un objet des politiques sociales. L'économie sociale est définie notamment par un processus de décision démocratique impliquant les usagers et les travailleurs. Cette particularité s'inscrit dans la perspective du principe du *multistakeholder*. Le soutien communautaire repose avant tout sur la multiplicité des porteurs d'intérêts. Ces

expériences permettent donc de dépasser le providentialisme en permettant aux usagers d'avoir un rôle actif dans la gestion et l'évaluation de l'offre des services sanitaires.

C'est à la fin des années 1990 que le Québec reconnaît les limites du providentialisme et de l'hospitalo-centrisme. Les pouvoirs publics décident, comme le soulignent Yves Vaillancourt et Christian Jetté (Chapitre 2) de prendre le virage du soutien à domicile. Les années 2000 marquent le début de l'expérimentation de l'institutionnalisation des entreprises de l'économie sociale. L'ouvrage propose d'analyser le processus pour les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD). Il prend appui sur une double collecte de données selon François Aubry, Christian Jetté et Jacques Fournier (Chapitre 3). Le premier objectif est de donner une image quantitative assez précise du secteur. Le second est d'étudier de manière détaillée l'activité de treize structures de huit régions du Québec en s'appuyant sur une grille d'analyse.

Christian Jetté et Benoît Lévesque soulignent à juste titre qu'une société démocratique ne peut pas faire l'économie d'un débat concernant sa politique de santé (Chapitre 4). L'expérience des EESAD repose sur la participation des usagers aux conseils d'administration,